INITIATIVE STRATÉGIQUE DE L'INFORMATION SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL (IMT)

Évaluation formative

Évaluation et développement des données
Politique stratégique
Développement des ressources humaines Canada
et
Ministère de l'Enseignement postsecondaire et de la Formation professionnelle
de la Saskatchewan

Avril 1998

SP-AH077F-04-98
Also available in English

101-02477/

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

Alternance travail-études (ATE)
Centres de ressources humaines du Canada (CRHC)
Collèges régionaux (CR)
Développement des ressources humaines Canada (DRHC)
Disque compact (CD)
Dumont Technical Institute (DTI)
Entente sur la mise en valeur de la main-d'œuvre (EMMO)
Federation of Saskatchewan Indian Nations (FSIN)
Gabriel Dumont Institute (GDI)
Groupe de travail de l'évaluation (GTE)
Information sur le marché du travail (IMT)
Initiatives stratégiques (IS)
Messagerie électronique (M-el)
Métis Employment and Training of Saskatchewan Inc. (METSI)
Métis Nation of Saskatchewan (MNS)
Ministère de l'Enseignement postsecondaire et de la Formation professionnelle de la Saskatchewan (MEPFPS)
Modèle des intrants-extrants du développement économique (EDIOM)
New Careers Corporation (NCC)
Provincial Economic Model of Saskatchewan (PREMOS)
Réseau étendu (RE)
Réseau local (RL)
Saskatchewan Indian Institute of Technologies (SIIT)
Saskatchewan Indian Training and Assessment Group (SITAG)
Saskatchewan Institute of Applied Science and Technology (SIAST)
Saskatchewan Labour Force Development Board (SLFDB)
Services d'orientation professionnelle (SOP)
Stratégie d'emploi des Métis (SEM)
Système d'information géographique (SIG)
Système de projections des professions au Canada (SPPC)
Système de suivi des clients des Premières nations (SSCPN)
Système national d'information sur le marché du travail (SNIMT)
Technologie de l'information (TI)
Université de la Saskatchewan (U de S)
Université de Regina (U de R)

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ i

RÉPONSE DE LA DIRECTION ix

1.0 INTRODUCTION 1

1.1 Contexte des Initiatives stratégiques 1
1.2 Programme des Initiatives stratégiques : information sur le marché du travail 2
1.3 Projets pilotes : information sur le marché du travail 3

2.0 CONCLUSIONS ET PRINCIPALES LEÇONS 5

2.1 Pertinence 5
2.2 Conception et mise en œuvre du programme 11
2.3 Réussite du programme 17
2.4 Rentabilité du programme 21

3.0 RECOMMANDATIONS 23

Annexes

Annexe 1 : Description des projets 27
Annexe 2 : Organigrammes, rôles et responsabilités 41
Annexe 3 : Cadre d'évaluation : questions 47

RÉSUMÉ

CONTEXTE

L'entente Canada-Saskatchewan sur la mise en valeur de la main-d'œuvre a été signée en novembre 1994 dans le cadre d'une initiative visant à revitaliser le régime de sécurité sociale du Canada en éliminant les obstacles à la participation au marché du travail. Une entente de contribution exposant les modalités de collaboration en vue de l'élaboration, du financement, de la mise en œuvre et de l'évaluation de trois initiatives pilotes correspondant aux lignes directrices du Programme des Initiatives stratégiques (IS) a été signée en janvier 1996. L'information sur le marché du travail (IMT) est l'un des trois domaines qui a été jugé prioritaire pour la mise en œuvre de projets pilotes innovateurs, au même titre que les Services d'orientation professionnelle et l'Alternance travail-études.

L'initiative touchant l'information sur le marché du travail avait pour objet d'évaluer une approche intégrée qui allait être appliquée dans toute la province pour l'élaboration de nouveaux produits d'IMT multimédias et la tenue de tests pilotes à leur sujet. Des produits d'IMT sont élaborés pour répondre aux besoins des planificateurs, des chercheurs d'emploi, des employeurs, des conseillers en orientation ainsi que d'autres usagers. L'objectif principal de l'IMT était de mettre sur pied un réseau automatisé complet qui permette de recueillir, d'analyser et d'utiliser de l'information sur le marché du travail afin de mieux répondre aux besoins des habitants de la Saskatchewan. Conformément à cet objectif, trois grandes catégories ont été établies pour les projets pilotes d'IMT.

1. Élaboration de données et d'un réseau d'IMT : adopter une approche coordonnée pour la collecte des données, l'établissement de bases de données et l'accès à ces bases de données.
2. Élaboration de produits d'IMT : élaborer des produits d'IMT qui répondent aux besoins des usagers et procéder à des tests pilotes à leur sujet.
3. Diffusion des produits d'IMT : élaborer diverses méthodes d'accès pour le partage des bases de données et la diffusion des produits d'IMT et procéder à des tests pilotes à leur sujet.

Au 31 juillet 1997, 19 projets avaient été approuvés dans le cadre de l'initiative d'Information sur le marché du travail et leur valeur totalisait 1 530 500 $ sur un budget de 2 200 000 $. On trouvera à l'annexe 1 la description des projets, la valeur prévue au contrat de chacun, leur état d'avancement actuel, de même que tout problème touchant le respect des délais.

ÉVALUATION

L'évaluation était considérée comme un élément important de l'entente de contribution, car dans le cadre des initiatives, on allait mettre à l'essai des approches novatrices pour accroître la participation au marché du travail, notamment le recours à des partenariats, la participation des collectivités et de l'industrie, les multimédias et d'autres formules pour réduire les obstacles. En octobre 1996, la société Calibre Consultants Inc. a été chargée de mener l'évaluation, sous la direction des coprésidents fédéral et provincial du groupe de travail de l'évaluation.

L'évaluation comportera deux phases : une évaluation formative, sur la phase initiale et les processus d'élaboration, et une évaluation sommative, sur les répercussions du programme après l'élaboration des produits et la mise en œuvre. L'évaluation formative a été réalisée entre novembre 1996 et juillet 1997. Elle était basée sur plusieurs méthodes, notamment un examen de la documentation; 35 entrevues approfondies avec des personnes-ressources et des intervenants de premier plan; six groupes de discussion composés de chercheurs d'emploi, d'employeurs, de conseillers en orientation professionnelle, de représentants de services d'orientation professionnelle, de planificateurs et de décideurs; et deux ateliers avec les intervenants au cours desquels les participants ont passé en revue les conclusions de la recherche et se sont entendus sur des définitions communes des enjeux qui en étaient ressortis.

CONCLUSIONS

Voici les grandes conclusions de l'évaluation formative de l'initiative d'Information sur le marché du travail.

1. Des produits d'IMT sont élaborés pour répondre aux besoins des planificateurs, des décideurs, des chercheurs d'emploi, des employeurs, des conseillers en orientation professionnelle et d'autres usagers. Le groupe de travail de l'IMT a décelé des lacunes dans l'information sur le marché du travail et a proposé des projets qui pourraient les combler. L'évaluation sommative permettra de déterminer si le processus a été efficace lorsqu'il s'agissait d'établir l'ordre de priorité des besoins en matière d'IMT.

2. Les projets d'IMT ont été conçus en fonction des besoins des groupes cibles. Pour prendre ces besoins en considération, des responsables de l'initiative d'Information sur le marché du travail ont demandé à des représentants de ces groupes cibles de participer aux groupes de travail et ont eu recours à des projets axés expressément sur les groupes cibles pour combler des lacunes en matière d'IMT. Une IMT complète, qui

permettant d'assurer le suivi de l'emploi des groupes cibles, devrait aider les décideurs à affecter du financement aux programmes de formation qui sont le plus susceptibles de répondre aux besoins des groupes cibles, et aider les planificateurs et les décideurs à prendre des décisions plus éclairées.

3. Les projets d'IMT favorisent l'essai de diverses innovations, qui n'ont jamais été utilisées en Saskatchewan, en matière de partenariat, de collecte d'information, d'élaboration de produits et de diffusion de l'information. De nouvelles technologies de l'information sont adoptées, notamment la mise sur pied de réseaux et de bases de données à applications multiples qui permettront d'améliorer la diffusion de l'information et de la rendre accessible. Le programme met des technologies de pointe à la disposition des partenaires pour faciliter le partage de l'IMT.

4. Les projets d'IMT sont censés offrir un meilleur service aux clients à l'aide d'une information plus complète, plus récente, plus exacte et plus accessible. On s'attend donc à ce que les planificateurs et les clients prennent des décisions plus éclairées.

5. Ce programme représentait une approche novatrice pour la coordination et la diffusion d'IMT et de services comportant non seulement un grand nombre de partenaires, mais aussi diverses méthodes pour la collecte et l'exploitation de l'information. En ce qui concerne l'échéancier de l'initiative d'IMT, on n'avait pas prévu les délais nécessaires pour forger les partenariats et pour élaborer des politiques et des procédures adéquates visant un nouveau programme complexe.

6. Par souci de rapidité et d'efficacité, on a suggéré qu'au moment de la mise en œuvre de programmes de ce genre à l'avenir, on y intègre une phase de planification, ou phase pré-opérationnelle, au cours de laquelle les partenariats seraient établis et les nouveaux processus, les nouvelles politiques, les nouvelles procédures et les nouveaux systèmes d'administration seraient élaborés et mis en œuvre; en outre, les ressources (humaines et financières) appropriées à de tels programmes y seraient affectées.

7. Les rôles et les responsabilités du personnel de l'IMT et d'autres intervenants ont évolué au fil du temps, en fonction des besoins définis. L'impartition de certaines tâches à des particuliers et à des entreprises ayant des connaissances et une expérience spécialisées s'est révélée une méthode rentable pour acquérir le savoir-faire nécessaire et mener à bien les projets.

8. Les bulletins se sont révélés un moyen efficace de communication pour tenir les intervenants au courant de l'avancement des projets et des produits d'IMT. Le maintien des communications entre les partenaires permettra d'améliorer davantage le partage de l'information et de réduire les chevauchements lorsqu'il s'agit de recueillir de l'IMT ou d'élaborer des produits similaires.

9. Des mesures et des procédures ont été mises en place pour assurer le suivi des activités de l'initiative d'IMT, les progrès des projets d'IMT, couvrir les dépenses et en mesurer les répercussions. Compte tenu des retards au moment de sa mise en place, le système de suivi et de bases de données, visant à produire des rapports d'activité, n'a pas contribué de façon significative à la prise de décisions opportunes.

10. Les partenariats entre les personnes qui produisent l'IMT et celles qui l'utilisent sont plus inclusifs et reposent davantage sur la collaboration que dans le passé. Les liens entre les deux ordres de gouvernement, les employeurs, les organismes communautaires, les groupes cibles, les établissements d'enseignement et de formation et d'autres intervenants constitueront un fondement sur lequel reposeront les innovations et l'élaboration des produits à l'avenir. Les partenariats ont eu de nombreux avantages, particulièrement les mécanismes formels et informels de communication et de partage d'information entre les partenaires, la réduction des chevauchements dans la collecte d'information et l'exploitation des ressources de façon à aller chercher une IMT plus complète.

11. Il faut du temps pour établir des relations reposant sur la confiance et l'efficacité. Les défis en matière de partenariat ont été relevés grâce à des communications efficaces faisant appel à la consultation, à la rétroaction et au suivi. Le temps qu'il faut pour forger des partenariats doit être pris en considération au moment de l'établissement de l'échéancier d'un programme. Les partenaires ont besoin de consacrer du temps et des efforts à la compréhension des styles de communication et de travail de chacun. Les projets qui font appel à différents partenaires exigent également plus de temps pour en arriver à un consensus.

12. Les fonctionnaires fédéraux et provinciaux ont travaillé de concert, à titre de partenaires à part égale, à l'élaboration et à la mise en œuvre de l'initiative d'IMT. Une bonne relation de travail s'est établie, car les deux ordres de gouvernement ont été capables de faire des compromis pour atteindre des objectifs communs. Même si, par suite de la participation des deux ordres de gouvernement, il a fallu consacrer plus de temps et de ressources à l'administration, les jalons ainsi posés devraient se traduire par une coordination et une efficacité accrues lorsqu'il s'agira d'élaborer des produits d'IMT à l'avenir.

13. Divers projets novateurs d'IMT sont presque achevés. L'évolution rapide des technologies a ouvert la porte à de nouvelles possibilités pour élaborer et distribuer des produits d'IMT, mais aussi à des défis lorsqu'il s'agissait d'assurer une certaine compatibilité sur les plans de la distribution et de l'accès, et de veiller à ce que les produits soient à jour.

14. Les fonds des Initiatives stratégiques (IS) consacrés aux projets d'IMT ont été bien optimisés jusqu'à maintenant. Les ressources affectées à l'administration de l'IMT ont été limitées au minimum, de façon à maximiser les sommes qui restaient pour les projets pilotes. La plupart des dépenses engagées par les membres du groupe de travail qui ont consacré du temps aux projets d'IMT, en plus de leurs tâches ordinaires, ont été absorbées par les organismes partenaires. Les projets d'IMT ont bénéficié des ressources financières et humaines que les organismes partenaires leur ont consacrées, le financement fourni par le Programme des initiatives stratégiques ayant eu un effet d'entraînement en ce sens.

RECOMMANDATIONS

Les recommandations suivantes devraient être considérées comme des priorités immédiates pour l'initiative d'Information sur le marché du travail.

1. Continuer d'assurer le suivi et le maillage de l'élaboration des projets d'IMT, de concert avec les Services d'orientation professionnelle, par le biais de discussions avec les partenaires et les usagers, pour faire en sorte que :

   (i) les priorités soient cernées et respectées;
   (ii) l'information diffusée soit valide et exacte;
   (iii) les produits d'IMT soient présentés selon un format convivial et intégré au cours des prochaines étapes;
   (iv) des sites appropriés, où les produits d'IMT seront accessibles à l'avenir, soient déterminés (c.-à-d. des bibliothèques, des écoles, des CRHC, etc.).

2. Déterminer les meilleures pratiques des projets pilotes le plus tôt possible après leur achèvement. Élaborer un plan qui expose comment les meilleures pratiques (les processus et les produits mis au point) peuvent être utilisées pour l'élaboration d'autres programmes et déterminer quels partenaires seront chargés du financement à long terme et du maintien des projets.

3. Continuer d'assurer le suivi des besoins en matière de ressources administratives et prévoir le financement nécessaire pour offrir un service dynamique et efficace.

4. Continuer de faire en sorte que le système de suivi et de bases de données des Initiatives stratégiques fonctionne adéquatement et réponde à son objectif qui est de suivre les progrès des projets d'IMT et de veiller à ce que des ressources humaines appropriées soient affectées à la mise à jour du système.

5. Au cours de la prochaine phase, établir une stratégie de communication pour les partenaires de l'IMT et le grand public afin :

   (i) d'informer les usagers éventuels de la disponibilité des divers produits d'IMT, particulièrement le site Web du partenariat;
   (ii) d'encourager des communications ouvertes entre les partenaires de l'IMT, pour améliorer les relations de confiance et de collaboration qu'ils ont établies;
   (iii) de trouver la méthode la plus appropriée pour distribuer de brefs sommaires des conclusions des projets aux partenaires et aux intervenants, afin de faire connaître les succès de l'IMT (produits et processus);
   (iv) d'établir davantage de liens de communication avec les intervenants qui œuvrent dans le domaine de l'IMT dans d'autres provinces.

6. Déterminer l'envergure des besoins en matière de traduction pour les produits d'IMT et trouver une solution rentable pour respecter les politiques du gouvernement fédéral en matière de langues officielles.

7. Déterminer les politiques qui régiront la reconnaissance des partenaires dans les sites Web, particulièrement le site Web du partenariat, qui a été créé avec le soutien financier du Programme des initiatives stratégiques.

RECOMMANDATIONS : PROCHAINS PROGRAMMES D'INFORMATION SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

1. Au moment de la planification de nouveaux programmes et de l'établissement des échéanciers, prévoir suffisamment de temps, au début, pour forger des partenariats et établir des politiques, des procédures, des processus et des systèmes administratifs plus complets. Des études de faisabilité et des analyses économiques s'imposent.

2. Prévoir des occasions, notamment des groupes de discussion et des ateliers, pour favoriser la participation de l'industrie, des organismes communautaires et d'autres ministères et organismes du gouvernement à l'élaboration des futurs programmes.

3. Au moment de la mise en œuvre de nouveaux programmes, prévoir une phase pré-opérationnelle (conception et élaboration) assortie de délais et de ressources appropriés pour répondre aux attentes des clients qui veulent un service rapide et de qualité, ainsi que pour les activités suivantes :

   (i) forger des partenariats;
   (ii) organiser des groupes de discussion et (ou) des ateliers réunissant des intervenants pour leur donner l'occasion de participer à la conception du programme;
   (iii) établir une série commune de visions, d'objectifs et de méthodes de réalisation;
   (iv) définir des politiques, des procédures, des processus, des systèmes, des rôles, des responsabilités et des attentes détaillés mais flexibles;
   (v) définir et mettre en œuvre des systèmes de contrôle et assurer le suivi des exigences;
   (vi) établir des stratégies et des mécanismes de communication adéquats;
   (vii) établir et mettre en œuvre un programme approprié de formation pour le personnel.

4. Dans toute entente future de partenariat entre le gouvernement fédéral et une province, stipuler les exigences qui découlent de l'engagement du gouvernement fédéral envers les langues officielles.

5. Veiller à consacrer suffisamment de temps et de ressources (humaines et financières) à la création de partenariats véritables et à l'établissement de relations dans la collectivité ainsi qu'entre les ministères et organismes fédéraux et provinciaux, l'industrie et les organismes communautaires.

6. Faire participer les partenaires au chapitre du financement et de la formation, à l'étape de l'élaboration des projets spécifiques afin d'améliorer la coordination des activités. Des études de faisabilité et des analyses économiques sont importantes pour la planification des projets. Cet élément est très important, particulièrement du point de vue opérationnel, lorsqu'il s'agit d'établir les objectifs des projets et d'éviter des attentes peu réalistes.

7. Mettre sur pied une commission ou un conseil consultatif permanent de l'IMT qui préservera et soutiendra les partenariats établis dans le cadre de cette initiative.

RÉPONSE DE LA DIRECTION

L'Information sur le marché du travail constitue l'un des trois volets du Programme des initiatives stratégiques Canada-Saskatchewan. Après un examen minutieux, la direction a accepté les conclusions et les recommandations de l'évaluation formative de ce volet. Les programmes existants ont été modifiés en fonction des résultats de l'évaluation, lesquels ont également été partagés avec les personnes chargées de l'Information sur le marché du travail. Les résultats seront utilisés dans le cadre du processus d'amélioration continue des services aux clients.

Wayne McElree
Coprésident provincial
Le 5 novembre 1998

Jean Gabert
Coprésidente fédérale
Le 5 novembre 1998

1.0 Introduction

1.1 Contexte des initiatives stratégiques

En novembre 1994, le Canada et la Saskatchewan ont signé une entente sur la mise en valeur de la main-d'œuvre (EMMO), entente conçue pour donner un cadre à la planification, à la gestion, à l'instauration et à l'évaluation conjointes des services de mise en valeur de cette main-d'œuvre dans la province. En effet, les deux ordres de gouvernement voulaient adopter une approche conjointe pour mettre à l'essai de nouveaux moyens d'améliorer l'efficacité des mesures visant à promouvoir une population active qualifiée et à accroître l'accès à la formation et aux emplois en Saskatchewan. Des consultations avaient permis de cerner certains problèmes qui faisaient ressortir divers besoins :

- une meilleure coordination de la planification et de la prestation de services entre les deux ordres de gouvernement;
- la participation accrue des collectivités à l'élaboration des programmes et des services;
- la participation accrue des employeurs et de diverses industries lorsqu'il s'agit de définir les priorités en matière de formation et d'offrir des possibilités de formation;
- un meilleur accès à la formation et aux emplois pour les personnes handicapées, les Autochtones, les femmes, les membres des minorités visibles, les assistés sociaux et les jeunes.

Dans le cadre de l'EMMO, les Initiatives stratégiques étaient considérées comme des activités de première priorité à des fins d'élaboration conjointe. En janvier 1996, le Canada et la Saskatchewan ont signé une entente de contribution exposant des modalités de collaboration pour l'élaboration, le financement, la mise en œuvre et l'évaluation de trois initiatives pilotes correspondant aux lignes directrices du gouvernement fédéral et touchant le Programme des initiatives stratégiques (IS) : l'Information sur le marché du travail (IMT), les Services d'orientation professionnelle (SOP) ainsi que l'Alternance travail-études (ATE). Les initiatives rattachées au programme, définies expressément dans l'entente, sont censées assurer un continuum de programmes et de services intégrés qui facilite la transition vers le travail et qui permet de forger des liens de coopération efficaces entre les collectivités, l'industrie, les établissements de formation et les gouvernements, en vue de répondre aux besoins en matière de mise en valeur de la main-d'œuvre dans la province. Le Programme des initiatives stratégiques s'inscrit dans le cadre du projet de réforme de la sécurité sociale du gouvernement du Canada, qui est

conçu pour éliminer les facteurs de dissuasion au travail et encourager la participation de la main-d'œuvre[1].

1.2 Programme des initiatives stratégiques : information sur le marché du travail

L'information sur le marché du travail peut se définir comme un corpus de connaissances sur l'emploi, le chômage et les facteurs qui influencent l'offre et la demande de main-d'œuvre. L'IMT comprend les tendances actuelles et futures relatives :

- à l'emploi;
- aux industries et aux secteurs;
- aux professions;
- aux salaires et aux traitements;
- aux exigences des emplois et à la formation;
- aux caractéristiques démographiques de la population active et de la population en général.

L'initiative d'Information sur le marché du travail a pour objet d'évaluer une approche intégrée, applicable à l'échelle de la province, pour l'élaboration de nouveaux produits multimédias et la tenue de tests pilotes à leur sujet. L'objectif fondamental de l'initiative d'IMT était de mettre sur pied un réseau automatisé et complet qui permet de recueillir, d'analyser et d'utiliser de l'information sur le marché du travail afin de mieux répondre aux besoins des habitants de la Saskatchewan.

[1] A Framework for the Evaluation of the Joint Planning Arrangements, Co-Location Projects and Strategic Initiatives Under the Canada-Saskatchewan Agreement on Labour Force Development and the Canada-Saskatchewan Contribution Agreement Concerning Labour Market Initiatives under the Strategic Initiatives Program, mars 1996.

1.3 PROJETS PILOTES : INFORMATION SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

Trois grandes catégories ont été déterminées comme champs de priorité pour les projets pilotes d'IMT[2] :

1. Élaboration de données et d'un réseau d'IMT : adopter une approche coordonnée pour la collecte des données, l'établissement de bases de données et l'accès à ces bases de données.
2. Élaboration de produits d'IMT : élaborer des produits d'IMT qui répondent aux besoins des usagers et procéder à des tests pilotes à leur sujet.
3. Diffusion des produits d'IMT : élaborer diverses méthodes d'accès pour le partage des bases de données et la diffusion des produits d'IMT et procéder à des tests pilotes à leur sujet.

Au 31 juillet 1997, 19 projets avaient été approuvés dans le cadre de l'initiative d'Information sur le marché du travail (IMT) et leur valeur totalisait 1 530 500 $ sur un budget de 2 200 000 $. L'évaluation formative vise la période qui s'est terminée en juillet 1997. On trouvera, à l'annexe 1, la description des projets, la valeur prévue au contrat de chacun, leur état d'avancement en juillet 1997, de même que tout problème touchant le respect des délais.

[2] Labour Market Information (LMI) Partnership Strategic Initiative for Saskatchewan, juin 1995.

2.0 CONCLUSIONS ET PRINCIPALES LEÇONS

2.1 PERTINENCE

1. Quel processus a été utilisé pour déterminer à quels besoins socio-économiques allaient répondre le programme d'Information sur le marché du travail (IMT) et les projets spécifiques?

Principales leçons

- **Des tables rondes avec des experts de la collectivité locale ou du secteur géographique peuvent se révéler un moyen efficace de cerner les lacunes dans le marché du travail en Saskatchewan.**
- **Les collectivités, les planificateurs, les chercheurs d'emploi, les employeurs et d'autres usagers de l'IMT peuvent recommander des initiatives d'IMT significatives, tout en contribuant à renforcer le soutien dont bénéficie un projet pilote et sa pertinence.**

Le groupe de travail de l'IMT a été constitué de personnes représentant un vaste éventail d'organismes et de ministères du gouvernement qui utilisent l'IMT à divers niveaux et (ou) qui ont des clients ayant recours à l'IMT. Le groupe de travail a tenu des discussions structurées pour :

- déterminer les besoins prioritaires en matière d'IMT (compte tenu de la grande expérience des membres du groupe qui travaillent auprès des usagers de l'IMT);
- consulter d'autres organisations;
- fournir un apport et proposer des idées de projets pour répondre aux lacunes qui avaient été définies en matière d'IMT (compte tenu des besoins des organismes ou des clients représentés par les membres du groupe).

Des projets ont été proposés en fonction des buts et des objectifs des Initiatives stratégiques, et des priorités ont été déterminées en ce qui concerne ces projets.

Un consultant a été chargé, à contrat, de faire une évaluation des besoins pour les quatre propositions de projets d'IMT suivantes :

1. Information sur les salaires et les traitements.

2. Événements qui ont des répercussions sur le marché du travail.
3. Bases de données sur les conditions de travail en Saskatchewan.
4. Emploi-Avenir en Saskatchewan.

Aux fins de cette évaluation des besoins, des personnes-ressources de premier plan qui utiliseraient l'IMT générée par les projets ont été interviewées. Le processus d'élaboration du Système de suivi des clients des Premières nations est un exemple de boucle de rétroaction grâce à laquelle les personnes qui utiliseront l'information peuvent indiquer ce qu'elles attendent du système. Les consultations avec les collectivités métisses et les communications permanentes avec les bureaux régionaux de *Métis Employment and Training of Saskatchewan Inc.* (METSI), de même qu'avec l'organisme connu sous le nom de *Métis Nation of Saskatchewan* (MNS) ont facilité l'élaboration de la proposition portant sur la Stratégie d'emploi des Métis et la conception du projet

Lors des recherches menées tout au long de la phase pré-opérationnelle des projets de l'initiative stratégique relative aux Services d'orientation professionnelle, certains des besoins des chercheurs d'emploi, des conseillers et des employeurs en matière d'IMT ont été cernés. Les résultats de la recherche ont été communiqués aux membres du groupe de travail de l'IMT ainsi qu'au coordonnateur des projets d'IMT.

Les évaluateurs ont organisé six groupes de discussion auprès de chercheurs d'emploi, d'employeurs, de conseillers, de représentants des Services d'orientation professionnelle, de membres du groupe de travail et de décideurs. Les résultats de ces discussions ont confirmé l'importance et la nécessité de recueillir une IMT à jour et détaillée. Les discussions ont également permis de déterminer les utilisations actuelles de l'IMT, les lacunes perçues à ce chapitre et les formats préférés des participants pour l'IMT et l'accès à l'IMT.

2. Comment les besoins des groupes cibles en matière de mise en valeur de la main-d'œuvre ont-ils été pris en considération dans la conception de l'initiative d'Information sur le marché du travail?

Principales leçons

- **Un suivi systématique de l'IMT permettra de mieux planifier les programmes à l'intention des membres des groupes cibles et d'élaborer des initiatives plus précises touchant la formation et l'emploi.**
- **L'élaboration et la diffusion de produits d'IMT doivent continuer de se faire en fonction des besoins des membres des groupes cibles.**
- **Grâce à la collaboration des membres des collectivités et des groupes cibles, les projets d'IMT sont plus inclusifs et plus exhaustifs. Ce genre de participation se traduit par un engagement plus ferme en ce qui concerne :**
  - **l'élaboration, le suivi, le contrôle et la mise en œuvre des initiatives d'IMT, ce qui donne lieu à :**

- **une planification plus efficace;**
- **des initiatives axées sur les résultats;**
- **une mise en œuvre reposant sur les données et les raisons justificatives.**

Selon l'entente sur la mise en valeur de la main-d'œuvre (EMMO), les peuples autochtones, les personnes handicapées, les femmes, les membres des minorités visibles, les assistés sociaux et les jeunes font partie des groupes cibles et des groupes d'équité en matière d'emploi aux fins des projets des Initiatives stratégiques. Les groupes cibles sont représentés au sein du groupe de travail de l'IMT par les membres de la *Saskatchewan Labour Force Development Board* (SLFDB). Les groupes de la SLFDB, notamment les membres des nations métisses, les minorités visibles, les femmes, les personnes handicapées, les peuples des Premières nations, les jeunes et les personnes vivant dans la pauvreté, ont l'occasion de contribuer aux initiatives de formation et d'emploi du point de vue de ceux qu'ils représentent.

Les représentants des nations métisses et des Premières nations au sein du groupe cible ont cerné les besoins de leurs clientèles en matière d'IMT et ont conçu des projets pour y répondre. Le **Système de suivi des clients des Premières nations**, par exemple, a été conçu avant tout par des planificateurs d'organismes autochtones qui œuvrent dans le domaine de la formation et de la mise en valeur de la main-d'œuvre. Une information sommaire sera également partagée avec d'autres organismes partenaires du marché du travail. Le projet portant sur la **Stratégie de formation et d'emploi des Métis** a été conçu pour fournir une information sur le marché du travail aux Métis et il sera utilisé à des fins de planification par le Conseil des Métis, l'Assemblée législative des Métis et les 12 bureaux régionaux d'emploi et de formation des Métis.

Certains des autres projets d'IMT portent également sur l'emploi de divers groupes cibles. Dans l'Étude sectorielle, par exemple, on dresse les profils d'emploi des groupes cibles par rapport à l'effectif de divers secteurs selon la profession principale. L'étude détermine également les entreprises qui appartiennent à des Autochtones.

L'information disponible par voie électronique a la qualité d'être plus facilement accessible aux personnes handicapées et aux membres d'autres groupes cibles qui éprouvent peut-être plus de difficulté à obtenir de l'information dans les endroits traditionnels et selon les formats traditionnels.

3. Quelle a été l'importance de l'innovation dans l'initiative d'IMT?

Principales leçons

- **Pour concevoir et élaborer de nouvelles approches en matière d'IMT, la collaboration de partenaires et de groupes cibles de la collectivité est nécessaire, de même que l'accès à diverses nouveautés dans le domaine des technologies de l'information (p. ex., les réseaux et les bases de données d'application multimédia).**
- **L'innovation est essentielle pour concevoir et mettre de l'avant de nouvelles approches visant à mieux répondre aux besoins en matière de mise en valeur de la main-d'œuvre. Les projets innovateurs peuvent servir de modèles pour l'élaboration de produits d'IMT et leur diffusion sur une plus vaste échelle.**

Grâce aux projets d'IMT on met à l'essai diverses innovations en matière de partenariats, de collecte d'information, d'élaboration de produits et de distribution de l'information en Saskatchewan. On trouve des exemples d'innovation en matière d'IMT dans les projets suivants :

- Le **Système de suivi des clients des Premières nations** détermine les réussites de ces clients lorsqu'il s'agit de trouver un emploi après avoir eu accès à des services de formation et d'orientation professionnelle.
- La **Stratégie d'emploi des Métis** est offerte pour la première fois au niveau régional et au niveau provincial. On s'attend à ce que le projet donne lieu à une formation axée sur le marché du travail, plutôt qu'à une formation axée sur « un programme de formation ».
- L'**Étude sectorielle** fournit une information exhaustive sur neuf secteurs stratégiques de croissance. L'Étude sectorielle est unique en son genre en ce sens qu'elle regroupe des industries interreliées en secteurs stratégiques. Elle fait ressortir des tendances, notamment en ce qui concerne la façon dont l'industrie s'adapte aux nouvelles technologies. La base de données et les produits Internet en voie d'élaboration pour loger les résultats de l'Étude sectorielle représentent également des innovations.
- Le projet **Salaires et traitements** offre une information à jour et complète sur les salaires et les traitements, notamment une information plus exacte sur les petites industries en croissance comme les jeux vidéo de même que la production de films et de vidéos.
- Trois modèles de prévisions sont présentement regroupés pour constituer le **Système de prévision des initiatives stratégiques**, puissant système provincial de prévisions qui n'a jamais été accessible auparavant et qui porte sur les industries et les professions.

- **Emploi-Avenir Saskatchewan** fera le profil d'au moins 250 professions et indiquera la nature du travail, les exigences des emplois, les études et la formation nécessaires, les échelles salariales moyennes, les perspectives de croissance par profession, etc.
- Le projet de **Fichiers géographiques régionaux** est censé donner accès à l'IMT aux partenaires, selon le secteur géographique qui répondra le mieux à leurs besoins. Dans le cadre de ce projet, les données seront codées selon les collectivités, les municipalités rurales et les codes postaux. On s'attend à ce que les fichiers géographiques régionaux puissent finalement être utilisés pour élaborer des produits à l'aide de la technologie du Système d'information géographique (SIG).
- Le **site Web Partenariat Saskatchewan** est un guichet électronique unique pour communiquer et distribuer de l'information sur les carrières et le marché du travail à quiconque a accès à Internet. La distribution et la mise à jour de l'IMT par le biais d'Internet seront moins coûteuses que par d'autres moyens.
- Un **Réseau local / Réseau étendu (RL / RE)** reliera les organismes partenaires et leur permettra de partager de l'information. C'est par l'entremise du RE que l'on aura accès au Système national d'information sur le marché du travail de Développement des ressources humaines Canada.
- Le **site Web sur réseau Extranet** permettra aux partenaires d'avoir accès aux bases de données et aux autres produits d'IMT. Un mur coupe-feu assurera la sécurité nécessaire pour empêcher les usagers non autorisés d'avoir accès aux applications.

4. Comment l'initiative d'Information sur le marché du travail permet-elle d'améliorer le service à la clientèle par rapport aux programmes?

Principales leçons

- **On s'attend à ce que des liens solides entre les partenaires permettent d'offrir :**
  - **une IMT plus globale et plus à jour;**
  - **un accès amélioré à l'IMT;**
  - **de nouvelles technologies multimédias et des systèmes conviviaux perfectionnés pour la diffusion de l'IMT;**
  - **des moyens améliorés pour utiliser les ressources en vue de la planification, de la conception et de la mise en œuvre de programmes de qualité en matière de formation et d'emploi.**
- **Les groupes de discussion se sont révélés un moyen efficace pour déterminer l'orientation que l'élaboration des produits d'IMT devrait prendre.**

On s'attend à ce que, collectivement, les initiatives d'IMT fournissent une information plus complète et plus à jour dans les domaines suivants :

- statistiques sur l'emploi;
- salaires et traitements ;
- caractéristiques démographiques de la population active;
- caractéristiques démographiques des groupes cibles;
- professions : données et profils;
- données régionales et sectorielles;
- tendances du marché du travail;
- prévisions sur le marché du travail;
- exigences en matière d'emploi;
- ajustements structurels qui ont des répercussions sur les statistiques de synthèse;
- formation à suivre.

Par exemple, l'**Étude sectorielle de la Saskatchewan** fournira une information plus complète et plus à jour sur les enjeux et les besoins actuels et futurs en matière de ressources humaines dans neuf grands secteurs qui comptent actuellement 65 p. 100 de la population active de la Saskatchewan. Une information plus détaillée que jamais sera offerte sur les débouchés prévus par profession, tendances sectorielles et besoins en matière de formation.

La **Stratégie d'emploi des Métis**, qui établira des liens entre la population active de ce groupe, les débouchés et les besoins en matière de formation, en est un autre exemple. Le projet permettra de mieux comprendre les besoins des entreprises locales et les solutions à apporter pour éliminer les obstacles systémiques qui entravent la participation des Métis à la formation et à l'emploi. La stratégie déterminera les programmes qui se révèlent les plus efficaces lorsqu'il s'agit de répondre aux besoins en formation des Métis et définira les moyens à mettre en œuvre pour offrir cette formation, tout en intégrant certaines des conclusions de l'Étude sectorielle, pour éviter les chevauchements.

Plusieurs projets d'IMT fourniront également l'infrastructure nécessaire pour améliorer la diffusion et l'accessibilité de l'IMT par le biais de nouvelles technologies comme les RL / RE, Internet et un réseau Extranet. Le **site Web Partenariat Saskatchewan**, par exemple, constituera un guichet électronique unique pour la communication et la distribution au grand public d'IMT sur les carrières et l'emploi et d'autres produits d'IMT. Des liens seront également créés avec d'autres sites IMT. Des groupes de discussion composés d'usagers de l'IMT ont fait ressortir l'importance d'assurer l'accès à des produits d'IMT

conviviaux et intégrés. Les usagers ont également souligné l'importance et l'intérêt d'un guichet unique pour accéder à l'information.

Les particuliers et les fournisseurs d'IMT de première ligne pourront avoir accès plus rapidement à une information en direct. Ils auront cette information à portée de la main grâce aux fonctions de recherche qui seront intégrées au système et aux possibilités interactives qu'offrent les médias électroniques. Le réseau de communication mis sur pied par le biais des projets d'IMT permettra d'accélérer et de faciliter le transfert d'information entre les divers partenaires des IS. Il facilitera également les communications quotidiennes entre les partenaires.

On a évalué des moyens de rechange pour la distribution de l'information en format électronique, par exemple les CD-ROM et les disques d'ordinateur, mais on a constaté qu'ils ne sont pas aussi efficaces qu'Internet, étant donné leurs coûts relativement élevés de production, de distribution et de mise à jour. Le public aura facilement accès à l'IMT par le biais d'ordinateurs installés à la maison ou au bureau, ou de sites publics comme les bibliothèques et les centres d'orientation professionnelle pour ne citer que quelques exemples. On s'attend à ce que l'accès à Internet augmente rapidement, à mesure que les nouvelles technologies font baisser les prix.

2.2 Conception et mise en œuvre du programme

1. Y a-t-il eu des obstacles d'ordre opérationnel, législatif, réglementaire ou juridictionnel qui ont entravé l'atteinte des objectifs du programme? Comment ont-ils été éliminés?

Principales leçons

- **Les programmes complexes doivent être flexibles, et à cette fin, ils devraient comporter une phase de planification pour forger des partenariats, élaborer et mettre en œuvre de nouveaux processus et de nouvelles procédures pour favoriser la réalisation efficace du programme.**

- **Il faut prévoir des calendriers de réalisation, déterminer des attentes et des ressources réalistes dès le début lorsqu'il s'agit de programmes et de projets plurilatéraux complexes qui nécessitent la formulation d'approches concrètes, lesquelles mettent en commun deux systèmes de collecte et de diffusion de l'IMT distincts : le système fédéral et le système provincial.**

- **Les études de faisabilité et les analyses économiques sont importantes pour la planification des projets, la détermination des besoins et l'établissement d'objectifs réalistes.**

Les calendriers d'exécution initiaux des projets d'IMT ne tenaient pas compte du temps qu'il faudrait pour constituer des partenariats et élaborer des politiques et des procédures appropriées. Avant la signature de l'entente de contribution des Initiatives stratégiques, chaque ordre de gouvernement assumait ses propres responsabilités en matière d'IMT de façon séparée. De plus, ce n'est qu'au cours de la deuxième phase de l'initiative qu'on a pleinement compris quel temps et quelles ressources nécessiteraient les projets. Par conséquent, la diversité des approches retenues à l'origine par les partenaires a posé des défis, tout comme la nature complexe du volet IMT. Des difficultés ont surgi lorsqu'il s'est agi d'intégrer les deux systèmes distincts de collecte et de diffusion de l'IMT. Voici certains des défis qu'il a fallu relever pendant les étapes initiales de mise en œuvre de l'initiative d'IMT :

- tous les projets d'IMT ont été retardés jusqu'à ce que l'entente relative aux IS soit signée et les fonds débloqués;
- aux yeux du personnel, le processus d'approbation défini dans l'entente était compliqué et demandait beaucoup de temps;
- des procédures et des politiques incomplètes ont occasionné des retards dans l'ensemble du processus de mise en œuvre, en plus de créer une certaine frustration; par exemple, on avait l'impression que les contrats étaient traités lentement, parce qu'aucun format normalisé n'avait été établi en ce qui concerne l'information nécessaire;
- les partenaires étaient incapables d'utiliser l'IMT qui avait été recueillie à des fins de planification annuelle, parce qu'aucune politique ou procédure de diffusion des documents et de distribution des produits d'IMT n'avait été élaborée et approuvée.

Le groupe de travail de l'IMT avait planifié les projets en fonction des lignes directrices et des calendriers généraux des IS prévus dans l'entente. Il a souvent fallu prolonger les dates limites pour pouvoir réussir la mise en œuvre des projets d'IMT et veiller à ce que les exigences soient satisfaites. Les membres du personnel des Initiatives stratégiques ont fait preuve de souplesse lorsqu'il s'agissait d'autoriser des prolongations.

2. Quels sont les points forts et les points faibles de la structure organisationnelle de l'initiative d'IMT?

Principales leçons

- **L'établissement des politiques, des procédures, des rôles et des responsabilités (pendant la phase de conception et d'élaboration du programme) permettra d'accroître l'efficacité et de réduire les délais.**

- **L'impartition de certains travaux à des particuliers et à des entreprises qui ont des connaissances et de l'expérience dans le domaine de l'IMT s'est révélée une méthode efficace pour aller chercher l'expertise nécessaire à l'atteinte des objectifs.**

- **La coordination et la communication avec les Services d'orientation professionnelle permettront d'améliorer l'élaboration de produits d'IMT à l'intention des utilisateurs finals. Des interactions accrues entre l'IMT et les Services d'orientation professionnelle ont permis d'adopter des définitions communes et d'exploiter la possibilité d'offrir des projets et des produits complémentaires.**

- **Les systèmes et les processus d'approbation du gouvernement fédéral et de la province ne sont pas conçus pour s'accommoder facilement d'activités conjointes et de partenariats comptant de multiples organisations. La mise sur pied d'un seul service chargé de la mise en œuvre et d'un système qui assure la reddition des comptes et la responsabilisation au niveau approprié serait à conseiller pour l'élaboration des futurs programmes.**

- **La participation des intervenants et du groupe de travail au chapitre de la conception et de la planification du programme a contribué à accroître sa pertinence, de même que le soutien et l'engagement des intéressés à son égard. Il est important que les intervenants comprennent clairement leurs rôles et leurs pouvoirs décisionnels.**

- **Des communications appropriées avec les intervenants et les partenaires contribuent à mieux faire connaître les programmes et renforcent l'appui dont ils bénéficient. Des bulletins sont utiles pour informer les intervenants. Une terminologie commune devrait être utilisée uniformément dans tous les volets des IS pour améliorer les communications. Il peut arriver que certaines expressions revêtent des significations différentes pour des personnes ou des groupes divers.**

On trouvera à l'annexe 2 l'organigramme de l'initiative d'IMT et une brève description des principaux rôles et responsabilités des partenaires et du personnel.

Une faiblesse a été relevée au plan organisationnel : les délais serrés. Étant donné le peu de temps qui a été consacré à la conception et à l'élaboration du programme, les paramètres de l'initiative d'IMT ont été mal compris. De plus, l'établissement des partenariats s'est faite dans une atmosphère forcée et précipitée. Le groupe de travail de l'IMT, composé d'experts de l'information sur le marché du travail provenant de ministères gouvernementaux et d'organismes qui ont recours à cette IMT, avait la responsabilité de la conception préalable du programme, de la phase d'élaboration, de la détermination des lacunes au chapitre de l'IMT et de la préparation des propositions de projets. Le groupe de travail a participé à la recommandation et à l'approbation des projets et n'a pas entrepris de processus formel d'évaluation des besoins pour tous les projets à des fins d'identification. Des sous-groupes de l'IMT ont été mis sur pied pour superviser la mise en œuvre des projets approuvés par le groupe de travail.

Outre les pressions découlant des calendriers serrés de conception et de mise en œuvre, les délais réduits qui restaient pour la mise en œuvre complète du programme ont également été source de complication. La nature précipitée et un peu forcée de l'approche du partenariat a causé certaines frustrations. Les participants n'ont pas eu l'occasion de forger et de soutenir des partenariats réels ni de créer les liens de confiance nécessaires à un engagement permanent envers les projets d'IMT. Il en est donc résulté un environnement caractérisé par des pressions intenses et au sein duquel les membres du groupe de travail et le personnel de l'IMT cherchaient constamment à rattraper le retard dans la mise en œuvre du programme.

On avait décidé de séparer l'IMT du volet des Services d'orientation professionnelle. Cependant, il existe des liens entre l'IMT et les Services d'orientation professionnelle, comme en témoignent les conclusions des groupes de discussion. Ces derniers ont démontré que les clients ne font parfois pas la distinction entre l'IMT et les Services d'orientation professionnelle. Le groupe de travail, les partenaires et le personnel ont reconnu l'importance de la coordination entre l'IMT et les Services d'orientation professionnelle. Il y a eu des communications étroites entre les deux volets au niveau des coordonnateurs et de nombreuses initiatives visant à accroître la coordination entre les deux domaines. Il sera important d'accroître la coordination entre l'IMT et les Services d'orientation professionnelle à tous les niveaux, particulièrement lorsque l'IMT passera aux étapes suivantes de l'élaboration de produits destinés aux usagers. Ainsi, l'élaboration de produits d'IMT pourrait s'inspirer des évaluations formelles des besoins menées par les Services d'orientation professionnelle.

La participation et l'intérêt des partenaires à l'égard de l'initiative d'IMT constituaient un point fort de sa structure organisationnelle. Tous les représentants officiels et les partenaires ont montré leur engagement envers le programme en y consacrant beaucoup de temps, outre leurs fonctions habituelles.

Les communications internes représentent également un point fort de l'initiative d'IMT. Elles reposaient notamment sur l'interaction entre les membres du groupe de travail de l'IMT, les cadres supérieurs des Initiatives stratégiques, les coprésidents et le personnel. Les partenaires recevaient des rapports d'étape mensuels; quant au bulletin intitulé *LMI Update*, conçu à l'intention des membres du groupe de travail et d'autres partenaires, il s'est révélé être un point fort des communications internes. Il a permis de tenir les intervenants au courant des progrès du programme et sa diffusion a été élargie, étant donné son efficacité. Les réunions mensuelles des coprésidents se sont également révélées efficaces pour tenir tous les groupes des Initiatives stratégiques informés des activités courantes.

3. Comment la collectivité a-t-elle été informée de l'initiative d'IMT? Les communications externes ont-elles été efficaces?

Principales leçons

- **Les bulletins se sont révélés efficaces comme moyen de communication pour tenir les intervenants au courant des progrès des projets d'IMT, pour faire connaître les produits d'IMT et pour indiquer où et comment avoir accès à l'information.**

- **Les échéanciers des nouveaux programmes doivent comporter suffisamment de temps pour élaborer une stratégie de communication, et notamment satisfaire les besoins en matière de traduction, de façon à ce que la stratégie soit en place au moment où elle se révèle nécessaire.**

Un bulletin intitulé *LMI Update* a été lancé par le coordonnateur du projet d'IMT pour tenir les membres du groupe de travail au courant des progrès des projets en instance d'approbation et des projets approuvés. La distribution du bulletin a été étendue à tout le personnel des Initiatives stratégiques, puis élargie aux directeurs et à d'autres membres du personnel du MEPFPS. Étant donné le succès du *LMI Update* comme moyen de communication, le concept en a été appliqué aux Services d'orientation professionnelle, à l'initiative d'Alternance travail-études et à l'Évaluation.

Certains intervenants ont affirmé qu'ils auraient aimé recevoir plus régulièrement des mises à jour sur les résultats de recherches d'IMT réalisées dans le cadre de projets comme l'Étude sectorielle. Le groupe de travail et les sous-groupes ont utilisé divers moyens pour distribuer les sommaires des résultats des recherches, et notamment, mais non exclusivement, des bulletins, le courrier électronique, un serveur de liste et un réseau Extranet. Les participants aux ateliers ont également affirmé qu'il serait souhaitable de distribuer un document qui aiderait les intervenants à adopter une base commune d'entente sur l'initiative d'IMT, en résumant les projets et en définissant leurs groupes cibles.

Des projets de communication sont en cours pour sensibiliser les usagers aux divers produits d'IMT. L'élaboration d'une stratégie de marketing pour informer le grand public de l'existence du site Web Partenariat Saskatchewan revêtira une importance particulière. On a retenu les services d'un spécialiste en communication qui participera à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une stratégie de communication.

4. Quelles mesures sont prises pour effectuer le suivi, le contrôle et l'évaluation des projets? Sont-elles adéquates?

Principales leçons

- **Un système de bases de données et de suivi ainsi que des ressources appropriées pour le soutenir s'imposent dès le début du programme pour saisir des données pertinentes qui permettront de rédiger des rapports qui, à leur tour, permettront d'accélérer la prise de décisions opportunes.**

- **Dès le début du programme, il faut prévoir un mécanisme permanent de suivi, avec reddition de comptes, au niveau le plus près possible de la mise en œuvre (agent de projet ou personnel sur le terrain) pour assurer le suivi des initiatives.**

Des procédures ont été mises en vigueur pour assurer le suivi des dépenses de l'initiative d'IMT, les progrès des projets, la qualité des produits et la façon dont les produits répondent aux besoins des usagers. Chaque projet d'IMT est assorti d'un plan de travail avec les étapes importantes et (ou) les produits livrables dont dépendent les paiements. Le coordonnateur veille à ce que les étapes importantes des projets comportent des dates appropriées; il assure le suivi mensuel de ces étapes et présente des rapports aux coprésidents et à la direction.

Le système de base de données et de suivi des IS a été conçu pour faciliter le contrôle des progrès de tous les projets d'IMT. Les coordonnateurs des projets d'IMT et des Services d'orientation professionnelle ont travaillé de concert avec les entrepreneurs à l'élaboration du logiciel, celui-ci devant être prêt dès le mois d'août 1996. Des modifications importantes ont cependant dû y être apportées pour tenir compte des changements dans les besoins du volet Alternance travail-études des IS, et elles ont entraîné des retards dans la mise en exploitation du système.

L'importance de disposer d'information exacte pour prendre des décisions est ressortie des délibérations des groupes de discussion et des entrevues auprès des intervenants. Le groupe de travail de l'IMT veillera à ce que l'on prenne en considération la taille de l'échantillon sur lequel a porté la recherche lorsque

l'information est présentée à tous les paliers. Des normes sont en train d'être établies pour que l'information soit présentée de façon descriptive ou statistiquement significative. Les coprésidents et les sous-groupes de l'IMT ont la responsabilité de surveiller la qualité des projets. La réalisation des objectifs de projets comme l'Étude sectorielle fait l'objet d'un suivi grâce à des rapports d'étape. Les coprésidents et les sous-groupes passent en revue les rapports intérimaires et finals; ils recommandent les changements qui s'imposent pour mieux atteindre les objectifs visés.

Un suivi sera mené pour déterminer si les projets d'IMT répondent aux besoins des usagers. Par exemple, l'utilisation des sites Web et des systèmes sera analysée et des sondages en direct seront intégrés à l'évaluation.

2.3 RÉUSSITE DU PROGRAMME

1. Quels genres de partenariats ont été élaborés par le biais de l'initiative d'Information sur le marché du travail? Quels ont été les réalisations et les défis inhérents à ces partenariats? Ces partenariats seront-ils durables?

Principales leçons

- **Les partenaires et les intervenants reconnaissent l'importance d'adopter une approche plus coordonnée pour définir, recueillir, analyser et exploiter l'IMT de façon à mieux répondre aux besoins du marché du travail de la province et des habitants de la Saskatchewan.**
- **Les liens formels et informels de communication qui ont été établis sont positifs et ont permis de structurer le partage de l'information et de réduire les chevauchements lorsqu'il s'agit de recueillir de l'IMT ou d'élaborer des produits semblables chez les partenaires.**
- **Des partenariats à long terme devraient être envisagés par le biais d'une commission ou d'un conseil consultatif permanent.**
- **Il faut du temps pour que les partenariats se structurent et évoluent. À mesure que les partenaires apprennent à se connaître et s'habituent à travailler ensemble, ils voient les avantages de la collaboration, notamment l'amélioration de l'efficacité, la réalisation d'objectifs communs et l'exploitation plus efficace des ressources.**
- **Pour être durables, les partenariats exigent des ressources humaines et financières.**

Parmi les réalisations et les avantages du partenariat d'IMT pendant la phase formative, et les attentes à l'égard des partenariats futurs, on trouve les éléments suivants :

- l'initiative d'IMT a profité de la participation et de la coopération de représentants des Premières nations et d'organismes des nations métisses;
- des réseaux personnels informels ont vu le jour, réseaux au sein desquels l'information circule; à mesure que les membres étaient mieux disposés à partager de l'information, les organismes, particulièrement ceux qui s'occupaient de la planification, ont profité, autant professionnellement que personnellement, de l'accès à de nouvelles informations;
- les partenaires travaillent de façon plus efficace et plus économique en partageant de l'information et en travaillant de concert pour la recueillir, et peuvent ainsi éviter les chevauchements; par exemple, les établissements provinciaux de formation auront également accès aux projets d'études sectorielles et aux fichiers géographiques régionaux. Il se peut qu'ils n'aient plus besoin de faire en double les sondages auprès des employeurs, ni la recherche pour déterminer les besoins en matière de formation;
- les partenariats ont réussi à mieux faire comprendre les exigences en matière d'IMT de même que les rôles, les responsabilités et les niveaux d'expertise des divers ministères fédéraux et provinciaux qui s'occupent d'IMT;
- les partenaires (y compris les organismes qui faisaient partie du groupe de travail) ont eu accès à des experts techniques plus nombreux et à la même information grâce à des bases de données coordonnées; l'accès à l'information par l'entremise d'un guichet unique devrait accroître l'efficacité;
- la composante appelée technologie de l'information (TI) a donné lieu à une nouvelle relation avec SaskTel et semble prometteuse pour la mise sur pied de réseaux semblables pour les ministères et les organismes gouvernementaux de même que pour le secteur privé; par exemple, le comité de la TI peut être en mesure de donner des conseils aux représentants du système provincial des bibliothèques qui veulent mettre en réseau les 300 bibliothèques de la province;
- l'Étude sectorielle a pour effet de renforcer les partenariats entre l'industrie et les établissements de formation et elle devrait donner lieu à une formation qui correspond plus étroitement aux exigences des emplois; il est possible que les contacts établis dans le cadre de cette initiative contribuent aux évaluations des besoins en matière de formation des diverses régions.

Il y a moyen de tirer des leçons des éléments suivants qui ont permis de relever les défis du partenariat :

- établir des protocoles de communication;
- travailler de concert pour comprendre et concilier les perspectives, les intérêts, les besoins, les plans d'action, les niveaux de connaissance, les buts et les objectifs de chaque partenaire;
- surmonter le défi qui consiste à concilier les différences dans les approches retenues à l'origine par les partenaires, particulièrement le gouvernement fédéral et la province;
- comprendre les styles de communication et de travail des organismes partenaires;
- classer les besoins selon leur priorité et exploiter des ressources limitées pour répondre aux exigences, par le biais de discussions et de négociations;
- surmonter la territorialité et la réticence à partager de l'information en assurant des communications suivies, en travaillant de concert et en créant des liens de confiance;
- affecter les ressources humaines et financières nécessaires à l'établissement du partenariat;
- relier les partenaires par des moyens électroniques et surmonter les problèmes de technologie attribuables à des ordinateurs et des logiciels différents.

Pour que les partenariats soient durables, les partenaires doivent continuer à en tirer des avantages nets et maintenir des plans d'action semblables pour atteindre des objectifs précis. Les organismes doivent se montrer sélectifs lorsqu'ils créent des partenariats, étant donné les ressources que ces derniers nécessitent. La viabilité des partenariats dépendra de l'engagement des partenaires dont témoignent les ressources financières et humaines qu'ils y consacreront. On s'attend à ce que le groupe de travail continue de faire office d'organisme ou de conseil consultatif permanent en matière d'IMT. Il reste à décider comment y intégrer de nouveaux partenaires.

À l'avenir, d'autres entités comme les universités de la Saskatchewan, des organismes communautaires et des ministères des gouvernements fédéral et provinciaux qui utilisent ou recueillent divers genres d'IMT pourront apporter leur contribution aux initiatives d'IMT par le biais de la consultation ou de la participation. Les ministères d'autres provinces comme la Colombie-Britannique et l'Alberta ont également élaboré des produits d'IMT, notamment des sites Internet dont il pourrait être utile de tenir compte dans l'élaboration de produits pour la Saskatchewan. Il est possible de miser davantage sur les maillages et

de tirer des leçons des expériences et des connaissances des autres en matière d'élaboration de produits d'IMT et de systèmes administratifs.

2. Comment l'initiative d'IMT contribue-t-elle à l'amélioration de la coordination et de la collaboration entre le gouvernement fédéral et la province au chapitre de la mise en valeur de la main-d'œuvre? Comment cela représente-t-il un avantage par rapport à la situation précédente?

Principales leçons

- **La concertation est utile en matière de prise de décisions ainsi que de planification, de communication et d'élaboration des produits.**
- **Les fonctionnaires fédéraux et provinciaux ont fait appel à leurs connaissances et à leur savoir-faire collectifs en matière de développement du marché du travail pour concevoir et mettre en œuvre un programme qui répond aux besoins de formation en Saskatchewan.**

Avant la signature de l'entente de contribution des Initiatives stratégiques, les responsabilités relatives aux activités d'IMT étaient assumées séparément par chaque ordre de gouvernement. Même si, dans le passé, il y a eu une certaine collaboration dans le cadre de projets particuliers d'IMT, cette initiative a eu pour effet de l'accentuer.

Dans le cadre des Initiatives stratégiques, le gouvernement fédéral et les provinces travaillent de concert, à titre de partenaires à part égale, en collaborant à la prise de décisions de même qu'à la planification et à la communication et en participant globalement à l'élaboration et à la mise en œuvre des projets d'IMT. L'amélioration des communications entre les deux ordres de gouvernement s'est également traduite par un accroissement du partage informel de l'information. La participation totale des coprésidents fédéral et provincial a eu pour effet de mieux faire connaître l'information qui est disponible auprès des deux ordres de gouvernement et a permis à chacun de mieux comprendre les besoins de l'autre en matière d'information.

L'un des grands effets de la coordination fédérale-provinciale sera l'intégration parfaite des systèmes nationaux et provinciaux d'IMT. Les organismes auront accès à la même information par l'intermédiaire d'une base de données coordonnée. Par exemple, chacun sera en mesure d'avoir accès aux mêmes données du recensement et de les utiliser selon ses besoins particuliers. La possibilité d'avoir accès à de l'information ou de transmettre de l'information par un guichet unique sera un facteur important pour accroître l'efficacité des deux ordres de gouvernement et d'autres partenaires.

L'accès à une IMT à jour et complète sera nécessaire pour faciliter la transition lorsque la province assumera davantage de responsabilités en matière de

services de formation professionnelle et d'emploi. L'infrastructure qui servira à recueillir de l'information et à élaborer des produits d'IMT dans la province s'établit dans le cadre de cette initiative. L'infrastructure électronique, notamment le RL / RE et le site Internet du partenariat, contribuera à faciliter le partage de l'IMT entre le gouvernement fédéral et la province, d'autres partenaires et le grand public. L'infrastructure aidera la province à jouer son rôle lorsqu'il s'agira d'offrir de l'IMT dans le cadre de la stratégie de formation, la *Saskatchewan Training Strategy: Bridges to Employment.* Les projets d'IMT seront également utiles si, en vertu de nouvelles ententes, le gouvernement provincial prend une plus grande part des responsabilités relatives à d'autres services propres au marché du travail, notamment les services d'emploi et de formation, que le gouvernement fédéral assume présentement.

2.4 RENTABILITÉ DU PROGRAMME

1. Comment l'affectation des fonds a-t-elle été déterminée? Est-elle appropriée, compte tenu des besoins cernés?

Principales leçons

- **Le processus d'affectation des fonds dans le cadre de l'initiative d'IMT s'est révélé efficace, étant donné sa flexibilité et son orientation.**
- **Les programmes reposant sur des partenariats peuvent susciter des contributions importantes en espèces et en nature pour compléter les fonds publics et bénéficier de ressources externes provenant d'organismes partenaires.**
- **La conception d'un programme en collaboration avec des partenaires et des intervenants nécessite plus de temps et de ressources, mais ce programme a l'appui de tous.**

Au moment de la conception de l'initiative d'IMT, les ressources ont été affectées de façon à maximiser le financement consacré à la mise en œuvre des projets et à minimiser le financement consacré à l'administration. On avait mal compris, aux premières étapes, combien de temps et de ressources humaines il fallait pour élaborer et mettre le programme en œuvre. C'est pourquoi il a fallu régler plusieurs problèmes attribuables aux ressources administratives limitées.

Le budget d'administration est relativement faible par rapport à celui de plusieurs autres programmes. Cependant, de nombreux frais administratifs traditionnels ont été couverts par des contributions en nature, étant donné l'approche de partenariat des Initiatives stratégiques. Par exemple, les intervenants ont consacré leur propre temps et leur propre argent à l'élaboration du programme. La gestion fédérale-provinciale a été assurée par le personnel en place, en plus

de ses autres fonctions. En outre, la province a fourni les locaux et l'équipement nécessaires pour assurer l'exploitation efficace du programme.

L'entente de contribution des Initiatives stratégiques prévoyait un montant total de 2 200 000 $ pour le volet Information sur le marché du travail. Le groupe de travail a classé par ordre de priorité les besoins en matière de produits d'IMT et a équilibré les besoins ainsi définis par rapport au budget disponible.

À l'origine, les fonds attribués à des projets particuliers d'IMT avaient été calculés en fonction des estimations du coordonnateur de projet. Grâce à une certaine latitude, fondée sur les besoins, d'autres fonds ont pu être affectés aux projets pour qu'ils soient menés à bien, une fois les frais réels déterminés. Certains projets ont été conçus de façon à atteindre leurs objectifs en fonction des budgets qui leur avaient été fixés. Par conséquent, des priorités ont été établies et des compromis ont été faits. Par exemple, la taille des échantillons ayant fait l'objet d'enquêtes aux fins de l'Étude sectorielle a été influencée par le budget; si le projet avait disposé de plus de fonds, les échantillons auraient pu être plus considérables et, par le fait même, les données plus fiables. Les projets d'IMT ont également profité de contributions sous forme de ressources financières et humaines provenant des organismes partenaires, compte tenu de l'effet multiplicateur du financement fourni par le Programme des initiatives stratégiques.

3.0 Recommandations

Les recommandations suivantes devraient être considérées comme des priorités immédiates pour l'initiative d'Information sur le marché du travail.

1. Continuer d'assurer le suivi et le maillage dans l'élaboration des projets d'IMT, de concert avec les Services d'orientation professionnelle, par le biais de discussions avec les partenaires et les usagers, pour faire en sorte que :

   - les priorités soient cernées et respectées;
   - l'information diffusée soit valide et exacte;
   - les produits d'IMT soient présentés selon un format convivial et intégré au cours des prochaines étapes;
   - des sites appropriés, où les produits d'IMT seront accessibles à l'avenir, soient déterminés (c.-à-d. des bibliothèques, des écoles, des CRHC, etc.).

2. Déterminer les meilleures pratiques des projets pilotes le plus tôt possible après leur achèvement. Élaborer un plan qui expose comment les meilleures pratiques (les processus et les produits mis au point) peuvent être utilisées pour l'élaboration d'autres programmes et déterminer quels partenaires seront chargés du financement à long terme et du maintien des projets.

3. Continuer d'assurer le suivi des besoins en matière de ressources administratives et prévoir le financement nécessaire pour offrir un service dynamique et efficace.

4. Continuer de faire en sorte que le système de suivi et de bases de données des Initiatives stratégiques fonctionne adéquatement et réponde à son objectif, qui est de suivre les progrès des projets d'IMT et de veiller à ce que des ressources humaines appropriées soient affectées à la mise à jour du système.

5. Au cours de la prochaine phase, établir une stratégie de communication pour les partenaires de l'IMT et le grand public afin :

   (i) d'informer les usagers éventuels de la disponibilité des divers produits d'IMT, particulièrement le site Web du partenariat;
   (ii) d'encourager des communications ouvertes entre les partenaires de l'IMT, pour améliorer les relations de confiance et de collaboration qu'ils ont établies;

(iii) de trouver la méthode la plus appropriée pour distribuer de brefs sommaires des conclusions des projets aux partenaires et aux intervenants, afin de faire connaître les succès de l'IMT (produits et processus);

(iv) d'établir davantage de liens de communication avec les intervenants qui œuvrent dans le domaine de l'IMT dans d'autres provinces.

6. Poursuivre les efforts visant à déterminer l'envergure des besoins en matière de traduction pour les produits d'IMT et trouver une solution rentable pour respecter les politiques du gouvernement fédéral en matière de langues officielles.

7. Poursuivre les discussions au sujet des politiques qui régiront la reconnaissance des partenaires dans les sites Web, particulièrement le site Web du partenariat, qui a été créé avec le soutien financier du Programme des initiatives stratégiques.

RECOMMANDATIONS : PROCHAINS PROGRAMMES D'INFORMATION SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

1. Au moment de la planification de nouveaux programmes et de l'établissement des échéanciers, prévoir suffisamment de temps, au début, pour forger des partenariats et établir des politiques, des procédures, des processus et des systèmes administratifs plus complets.

2. Prévoir des occasions, notamment des groupes de discussion et des ateliers, pour favoriser la participation de l'industrie, des organismes communautaires et d'autres ministères et organismes du gouvernement à l'élaboration des futurs programmes.

3. Au moment de la mise en œuvre de nouveaux programmes, prévoir une phase pré-opérationnelle (conception et élaboration) assortie de délais et de ressources appropriés pour répondre aux attentes des clients qui veulent un service rapide et de qualité ainsi que pour les activités suivantes :

   - forger des partenariats;
   - organiser des groupes de discussion et (ou) des ateliers réunissant des intervenants pour leur donner l'occasion de participer à la conception du programme;

- établir une série commune de visions, d'objectifs et de méthodes de réalisation;
- définir des politiques, des procédures, des processus, des systèmes, des rôles, des responsabilités et des attentes détaillés mais flexibles;
- définir et mettre en œuvre des systèmes de contrôle et assurer le suivi des exigences;
- établir des stratégies et des mécanismes de communication adéquats;
- établir et mettre en œuvre un programme approprié de formation pour le personnel.

4. Dans toute entente future de partenariat entre le gouvernement fédéral et une province, stipuler les exigences qui découlent de l'engagement du gouvernement fédéral envers les langues officielles.

5. Veiller à consacrer suffisamment de temps et de ressources (humaines et financières) à la création de partenariats véritables et à l'établissement de relations dans la collectivité ainsi qu'entre les ministères et organismes fédéraux et provinciaux, l'industrie et les organismes communautaires.

6. Faire participer les partenaires, au chapitre du financement et de la formation, à l'étape de l'élaboration des projets spécifiques afin d'améliorer la coordination des activités.

7. Afin de préserver les partenariats établis dans le cadre de cette initiative et d'y intégrer éventuellement de nouveaux partenaires, mettre sur pied une commission ou un conseil consultatif permanent de l'IMT.

ANNEXE 1
DESCRIPTION DES PROJETS

TITRE ET DESCRIPTION DU PROJET	Montant prévu au contrat	Etat d'avancement au 31 juillet 1997	0 Principaux problèmes de temps
Étude sectorielle de la Saskatchewan • Industrie agricole à valeur ajoutée • Énergie • Technologies de l'information et Communications • Tourisme • Construction • Fabrication (transformation des métaux) • Services aux entreprises • Exploitation forestière • Exploitation minière • Validation des prévisions relatives aux IS • Base de données sectorielles L'Étude sectorielle de la Saskatchewan a pour objet de définir et d'examiner les enjeux et les besoins actuels et futurs en matière de ressources humaines dans divers secteurs. On y fera notamment une évaluation de la demande actuelle et future de main-d'œuvre et des besoins connexes de cette main-d'œuvre en matière de formation professionnelle et de perfectionnement. Les rapports comprennent : • un aperçu du secteur; • un aperçu des industries de ce secteur, notamment le genre d'entreprises et les niveaux d'emploi; • les tendances ou les changements technologiques qui se répercutent sur les industries et sur ce secteur; • les enjeux des ressources humaines ou les besoins en matière de compétences professionnelles; • les profils démographiques du secteur, notamment l'âge, le sexe et le niveau de scolarité des employés; • la nature des enjeux de la formation.	293 750 $	Le contrat a été attribué. Industrie agricole à valeur ajoutée : étude terminée en juin 1997. Énergie : étude terminée en mai 1997. Tourisme : l'étude devait être terminée pour la fin mai. Tous les rapports sont censés être terminés d'ici le 1er novembre 1997.	1 La distribution des rapports a été légèrement retardée, parce que les procédures qui devaient régir la distribution des produits d'IMT n'étaient pas prêtes.

TITRE ET DESCRIPTION DU PROJET	Montant prévu au contrat	Etat d'avancement au 31 juillet 1997	Principaux problèmes de temps
Marché de services de consultation • Base de données sur les salaires et les traitements en Saskatchewan • Projet de base de données sur les événements qui ont des répercussions sur le marché du travail • Produit d'information Internet : conditions de travail en Saskatchewan • Emploi-Avenir en Saskatchewan Un marché de services de consultation prévoyant des travaux préliminaires de recherche et de développement pour quatre projets d'IMT a été octroyé. L'entrepreneur a déterminé les besoins en matière d'information et de produits, tenu des consultations, établi des sources de données et dressé des plans de mise en œuvre et des budgets opérationnels.	31 750 $	Projet terminé en avril 1997. Les rapports sont en train d'être examinés.	

TITRE ET DESCRIPTION DU PROJET	Montant prévu au contrat	Etat d'avancement au 31 juillet 1997	Principaux problèmes de temps
Marché de services de consultation • Enquête sur les salaires et les traitements en Saskatchewan (1997) • Base de données sur les taux de salaire syndicaux • Questions fréquentes Un économiste qui est également spécialiste du marché du travail a été chargé, à contrat, de coordonner et de gérer ces trois projets d'IMT.	Environ 30 000 $	Le contrat a été attribué. Le projet devrait se terminer en novembre 1997.	
Enquête sur les salaires et les traitements en Saskatchewan (1996) Un marché a été conclu avec Statistique Canada pour la production de statistiques sur les salaires et les traitements en Saskatchewan, dans le cadre d'une enquête postale auprès d'entreprises qui comptent plus de cinq employés. L'enquête permet de recueillir des données sur quelque 150 professions à partir des codes à quatre chiffres de la Classification nationale des professions (CNP), des codes à trois chiffres de la Classification type des industries (CTI), la taille des établissements et le nombre de travailleurs dans chaque profession. L'information sur les salaires est divisée en six catégories pour les travailleurs à temps plein et pour les travailleurs à temps partiel, selon leur expérience et leur appartenance ou leur non-appartenance à un syndicat. Des estimations fiables des traitements ou des salaires annuels seront établies pour diverses régions de la province.	50 000 $	Projet terminé en mai 1997. Les résultats sont en train d'être examinés pour déterminer si les objectifs ont été atteints et s'il y a des lacunes dans l'information.	Il y a eu des retards importants dans la réalisation ce contrat avec Statistique Canada, qui a été signé en février 1996; les travaux, qui devaient être finis au plus tard en juillet 1996, ne se sont terminés qu'en mai 1997.

TITRE ET DESCRIPTION DU PROJET	Montant prevu au contrat	Etat d'avancement au 31 juillet 1997	Principaux problèmes de temps
Enquête sur les salaires et les traitements en Saskatchewan (1997) Statistique Canada fera une enquête téléphonique auprès de certaines industries en croissance qui représentent une petite proportion de l'emploi total (c.-à-d. le cinéma, les jeux vidéo, etc.) pour compléter celle de 1996. L'achat de production spéciales d'IMT tirées du recensement de 1996 a été recommandé. Produits sur les salaires et les traitements La base de données sur les salaires et les traitements comprendra de l'information tirée des enquêtes sur les salaires de Statistique Canada, du projet de base de données sur les taux de salaire syndicaux et des données du recensement. Le produit sera vraisemblablement intégré à Emploi-Avenir et certains de ses aspects seront mis à la disposition des planificateurs et d'autres intéressés.	50 000 $	Le contrat a été attribué. Date estimative d'achèvement : août 1997. Date estimative d'achèvement : mai 1998. En instance d'approbation. Date estimative d'achèvement : septembre 1998. Les produits sur les salaires et les traitements évolueront au fur et à mesure que les autres projets qu'ils intègrent seront menés à bien. Le format et le coût définitifs dépendront de l'information recueillie dans le cadre des autres projets sur les salaires et les traitements.	

Titre et description du projet	Montant prevu au contrat	Etat d'avancement au 31 juillet 1997	Principaux problèmes de temps
Questions fréquentes sur la législation du travail et la Occupational Health and Safety Act (Loi sur la santé et la sécurité au travail) Les questions et les réponses sur la législation du travail et la Loi sur la santé et la sécurité au travail seront déterminées. Elles seront ultérieurement accessibles sur le site Web Partenariat Saskatchewan. Des travaux de recherche seront réalisés par des étudiants d'été sous la direction d'un spécialiste du marché du travail.	16 000 $	Le contrat a été attribué. Date estimative d'achèvement : août 1997.	

Titre et description du projet	Montant prévu au contrat	État d'avancement au 31 juillet 1997	Principaux problèmes de temps
Système de suivi des clients des Premières nations Le Système de suivi des clients des Premières nations, qui sera relié au réseau provincial étendu, servira d'outil de planification de l'IMT. Une entente a été conclue avec le Saskatchewan Indian Institute of Technologies (SIIT). Le système, qui est relié à la base de données sur les citoyens autochtones, permettra de faire le suivi de tout client des Premières nations du Saskatchewan Indian Training Assessment Group Inc. (SITAG) qui participe à des services de formation ou de counselling, jusqu'à ce qu'il ait trouvé un emploi. Au total, 22 sous-entrepreneurs, notamment des conseils tribaux de la Saskatchewan et certaines Premières nations, utiliseront la base de données et y contribueront. Les données seront entrées à partir de 13 sites éloignés. La base de données fera partie du réseau provincial étendu et les rapports seront accessibles par l'entremise du réseau Extranet.	50 000 $	La base de données est exploitée depuis mars 1997. Le rapport final doit être présenté en juin 1997.	Le projet devait être terminé au plus tard en mars 1997. Le sous-groupe est en train de déterminer quels rapports doivent être présentés au groupe de travail de l'IMT, ce qui a retardé l'achèvement du projet. Le projet a également accusé certains retards minimes en ce qui concerne le réseau étendu.

TITRE ET DESCRIPTION DU PROJET	Montant prevu au contrat	Etat d'avancement au 31 juillet 1997	Principaux problemes de temps
Stratégies d'emploi des Métis de la Saskatchewan Douze Local Métis Management Boards offrent des services de formation et d'emploi aux Métis dans leurs régions respectives. Des stratégies d'emploi des Métis pour chacune des 12 régions, de même qu'une stratégie provinciale, seront élaborées pour promouvoir l'autosuffisance économique des Métis de la Saskatchewan. L'information recueillie servira à l'établissement de plans à long terme de mise en valeur des ressources humaines pour les Métis. Les stratégies définiront les obstacles à l'emploi, y compris les obstacles socio-économiques, de même que les possibilités, sur le plan de l'emploi, de la formation ou de l'entreprise, qui répondent aux besoins des Métis. Dans chaque région, on a recours à des groupes de discussion et des étudiants d'été sont chargés à contrat de collaborer à la collecte des données. Le projet est également coordonné avec l'Étude sectorielle pour définir les domaines de croissance au chapitre de l'emploi.	75 000 $	Le contrat a été attribué. La date d'achèvement, prévue à l'origine pour décembre 1997, sera vraisemblablement reportée à février 1998.	Un spécialiste du marché du travail, qui avait été engagé pour coordonner la recherche, n'a pas accompli la tâche escomptée; une autre personne ayant de l'expérience dans le cadre du projet Pathways a récemment été chargée, à contrat, de mener à bien le projet. Une prolongation de deux mois a été demandée.

Titre et description du projet	Montant prévu au contrat	État d'avancement au 31 juillet 1997	Principaux problèmes de temps
Prévisions - Initiatives stratégiques (achat de PREMOS) En mars 1996, un marché a été conclu pour l'achat de PREMOS, modèle macroéconomique utilisé en Saskatchewan pour établir des prévisions relatives à diverses variables, notamment l'emploi, dans huit secteurs regroupés de l'économie. En utilisant le modèle des intrants-extrants du développement économique (EDIOM), on peut produire des prévisions d'emploi dans des secteurs généraux comme la fabrication, les services, le commerce, etc. Le modèle permettra d'établir des scénarios prévisionnels, au besoin, et des prévisions de base pour tenir compte de l'évolution rapide des conditions locales. Grâce à ce projet, le gouvernement, les établissements de formation et l'industrie pourront prévoir les secteurs de croissance éventuelle de l'emploi par profession et adopter des politiques en conséquence.	10 000 $	Achat effectué en mars 1996. Le modèle a été installé et des prévisions sont produites régulièrement. Le sous-groupe a passé en revue les prévisions initiales et les comparaisons par rapport au SPPC. La version finale de la première édition sera validée par des experts de l'industrie en août 1997.	À l'origine, la mise à jour du modèle devait être assurée par le ministère du Développement économique. Cependant, des changements de personnel au sein du Ministère, après la signature de l'entente initiale, ont donné lieu à certaines incertitudes quant à la façon dont le modèle sera mis à jour à l'avenir. Il faut également prévoir d'autres discussions pour déterminer qui aura accès aux produits prévisionnels et quelle information devrait être mise à la disposition du public.

Titre et description du projet	Montant prévu au contrat	Etat d'avancement au 31 juillet 1997	Principaux problèmes de temps
Emploi-Avenir Saskatchewan • Profils d'au moins 250 professions à partir de l'IMT courante • Fonctions de recherche par profession • Nature du travail • Exigences en matière d'emploi • Éducation et formation • Échelles salariales moyennes • Perspectives de croissance par profession Emploi-Avenir Saskatchewan aura recours à Internet pour distribuer aux usagers de l'information sur les professions. Le premier projet se composera de données sommaires sur 522 groupes professionnels unitaires de la CNP. Le second produit comprendra des profils détaillés pour environ 250 professions à trois ou à quatre chiffres de la CNP. Voici les deux principales phases du projet : 1. recrutement d'un rédacteur-analyste qui fera des recherches et compilera l'IMT sur les professions; élaboration d'un produit Emploi-Avenir Saskatchewan pour Internet.	90 000 $	Approuvé. Le contrat de la phase I a été octroyé. Date estimative d'achèvement pour les deux phases : août 1998.	

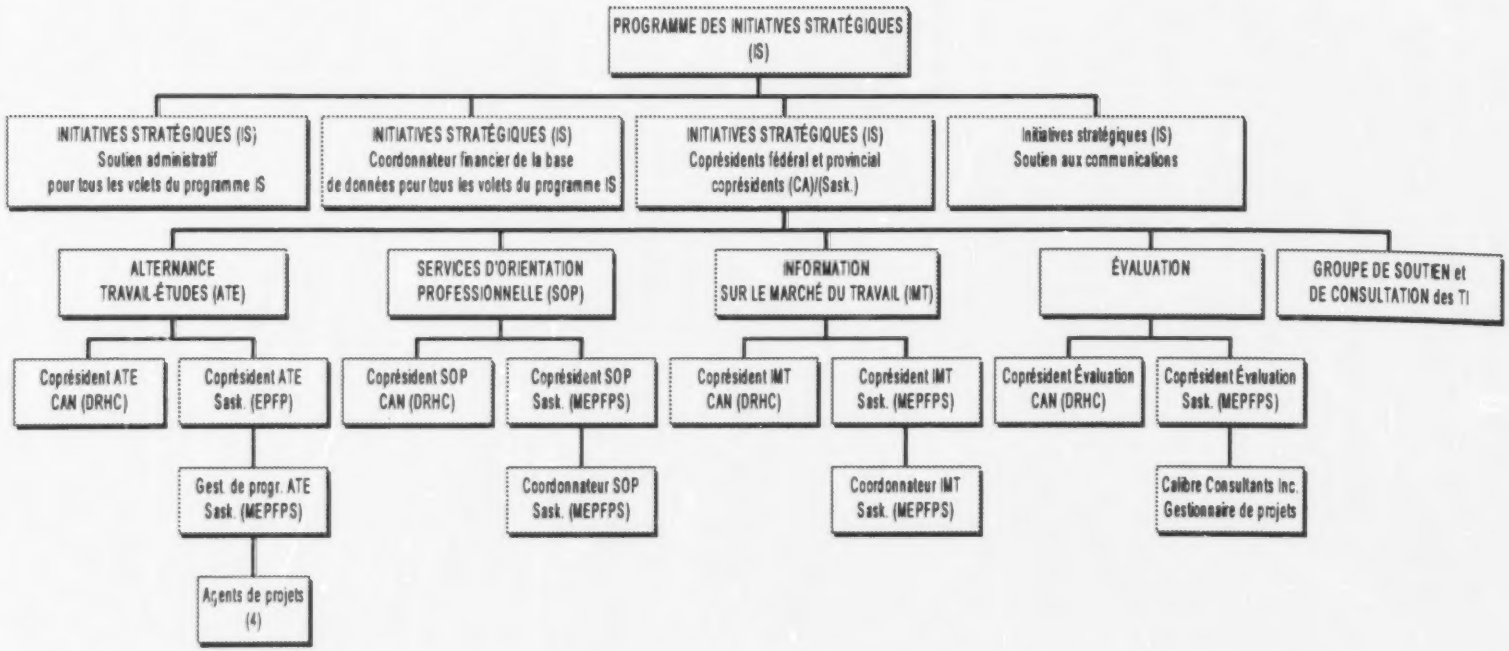
TITRE ET DESCRIPTION DU PROJET	Montant prévu au contrat	Etat d'avancement au 31 juillet 1997	Principaux problèmes de temps
Accès des partenaires au Système national d'information sur le marché du travail À l'origine, il s'agissait de reconfigurer le Système national d'information sur le marché du travail (SNIMT) pour qu'il soit exploité par l'entremise d'un réseau étendu. Le SNIMT devait être exploité sur un système client-serveur pour que l'interconnexion se fasse entre le ministère de l'Enseignement postsecondaire et de la Formation professionnelle de la Saskatchewan et le réseau étendu de Développement des ressources humaines Canada. DRHC est actuellement en train d'examiner une solution de rechange innovatrice grâce à laquelle les partenaires auraient accès au réseau par l'entremise du RL, au moyen de Citrix WinFrame. L'application Citrix sera accessible par le réseau Extranet, à des fins de tests.	320 000 $	En cours d'élaboration. Le système devrait être accessible en janvier 1998.	L'élaboration d'un système client-serveur a été repoussée d'au moins deux ans, à cause de difficultés techniques.
Réseau étendu de l'IMT (RL/RE) Un réseau local/réseau étendu a été mis sur pied pour relier les partenaires des IS (c.-à-d. le SIAST, les collèges régionaux, la New Careers Corporation et le MEPFP de la Saskatchewan) afin de faciliter la diffusion de l'information et d'assurer l'accès à de l'information comme le SNIMT de DRHC. Les fonctions de gestion du projet ont été confiées à la Direction générale de la technologie de l'information (TI) du MEPFPS, qui a établi les exigences du RL et en a confié la mise sur pied à contrat à la SaskTel.	Environ 400 000 $	En cours d'élaboration. Le système devrait être accessible en juin 1997.	
Site Web Extranet du partenariat Un site Web Extranet a été élaboré à l'interne pour le partenariat. Un coupe-feu sera installé et l'accès se fera par mots de passe. Le site, sur lequel on devrait trouver des bases de données et d'autres produits d'IMT, donnera aux partenaires l'accès à un serveur, des moyens de communication, une composante d'aide, une liste des personnes-ressources chargées de l'IMT, des Services d'information professionnelle et d'autres outils.	Environ 50 000 $	En cours d'élaboration. Achèvement prévu : septembre 1998.	

TITRE ET DESCRIPTION DU PROJET	Montant prevu au contrat	Etat d'avancement au 31 juillet 1997	Principaux problemes de temps
Site Web Partenariat Saskatchewan Projet conjoint d'IMT et de Services d'orientation professionnelle • **Phase I : phase pré-opérationnelle** • **Phase II : phase opérationnelle** Un site Web sera créé pour servir de guichet électronique unique pour la communication et la distribution d'information sur les carrières, l'emploi et le marché du travail à l'intention des habitants de la Saskatchewan. Le projet comprendra une phase pré-opérationnelle, puis une phase opérationnelle. Les informations qui pourraient être offertes sur ce site Web conjoint aux niveaux provincial, fédéral, interprovincial et local comprennent les éléments suivants : • information sur le marché du travail; • planification de carrière; • recherche de travail et recrutement; • soutien financier; • études et formation; • ressources communautaires. Un plan de communication pour sensibiliser les clients à l'existence du site en sera également une composante importante.	Montant de 50 000 $ approuvé pour la phase I.	Approuvé. Un contrat a été octroyé pour la phase I qui devrait être terminée d'ici le 30 septembre 1997. Date estimative d'achèvement de la phase II : septembre 1998.	La demande initiale de propositions a été remaniée et diffusée à un plus vaste groupe de fournisseurs éventuels. Le site Web Partenariat est un projet prioritaire qui doit aller de l'avant rapidement, car il faut un site Web pour qu'un vaste auditoire cible ait accès aux produits d'IMT Internet.

TITRE ET DESCRIPTION DU PROJET	Montant prévu au contrat	Etat d'avancement au 31 juillet 1997	0 Principaux problèmes de temps
Fichiers géographiques régionaux (projet du groupe de travail sur l'IMT) Ce projet aura pour objet de créer des fichiers géographiques utilisés dans le cadre du SNIMT selon les régions intra-provinciales qui intéressent les partenaires. Un programme utilitaire sera également élaboré pour automatiser la mise à jour des fichiers. Finalement, les fichiers géographiques seront utilisés pour élaborer des produits au moyen de la technologie du Système d'information géographique (SIG).	Interne	Approuvé. On consulte les partenaires pour obtenir l'information nécessaire.	Le projet a été retardé parce que certains partenaires du groupe de travail n'ont pas fourni l'information nécessaire (codes postaux pour définir les zones géographiques).
Marché du travail : information et planification régionales (Autrefois « Évaluation des besoins de formation selon les régions ») Ce projet consiste à définir les besoins en matière d'information des partenaires régionaux pour l'emploi, la formation et l'éducation (RETEP), afin de les intégrer à une base de données. Celle-ci devrait servir d'outil pour les planificateurs régionaux. La DGTI sera chargée de la gestion du projet et elle confiera les travaux d'élaboration à des sous-traitants.		En cours d'examen.	Ce projet est actuellement en cours d'examen, jusqu'à ce que d'autres discussions aient lieu pour déterminer les répercussions de la stratégie provinciale de formation et de l'offre fédérale.
Base de données compatible Une base de données automatisée compatible qui comprendrait toute l'information relative aux étudiants et aux programmes (c.-à-d. de l'information sur les inscriptions et les résultats des étudiants) avait été prévue. L'objectif était de se concentrer sur des formats normalisés et des critères communs de transmission des données. Les définitions (p. ex., étudiant à temps plein, certificat) devaient être normalisées pour permettre de meilleures comparaisons entre les établissements d'enseignement. Un identificateur commun de l'étudiant avait été proposé pour que l'on assure un meilleur suivi de la mobilité des étudiants et de leurs activités éducatives. L'U de R, l'U de S, les établissements du SIAST, les collèges régionaux, les établissements autochtones et des écoles privées de formation professionnelle ont participé à la planification.		En cours d'examen.	Ce projet est actuellement en cours d'examen, jusqu'à ce que d'autres discussions aient lieu pour déterminer les répercussions de la stratégie provinciale de formation et de l'offre fédérale.

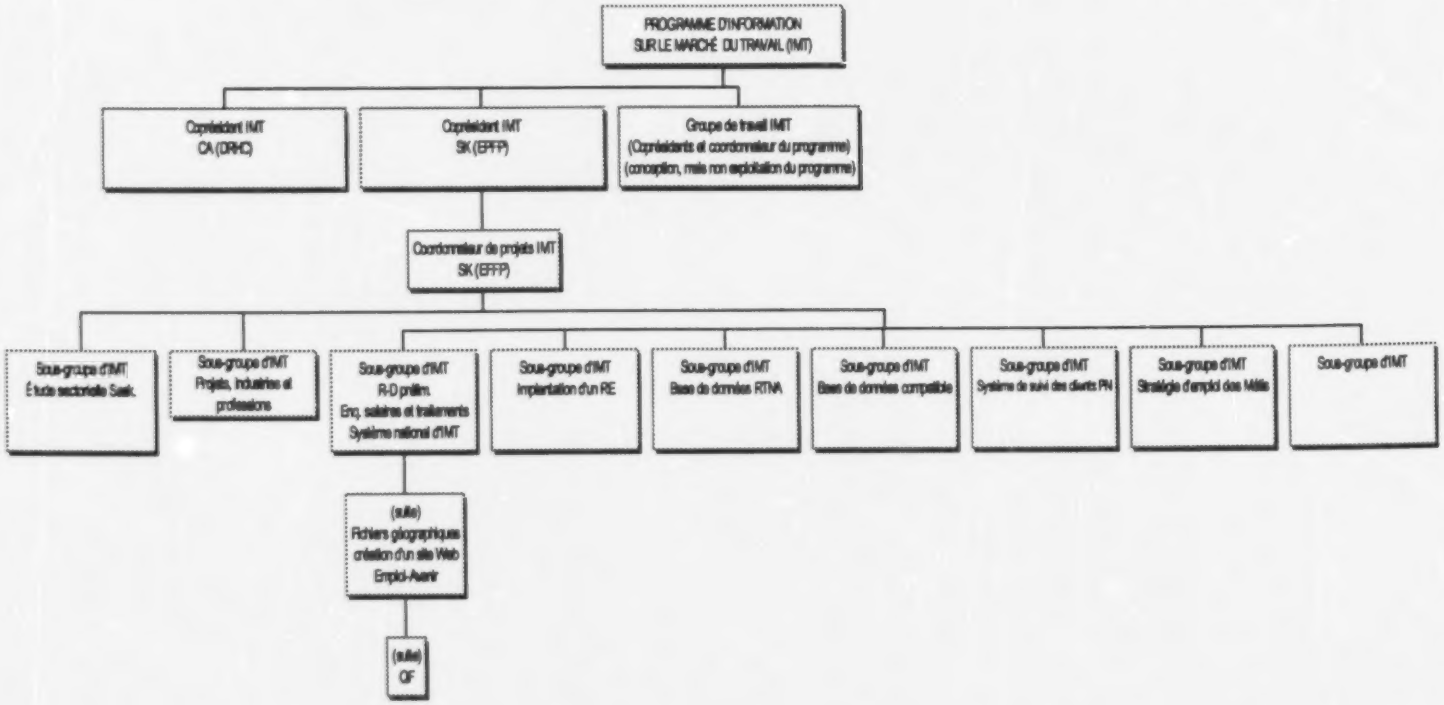
Annexe 2
Organigrammes, rôles et responsabilités

PROGRAMME DES INITIATIVES STRATÉGIQUES (IS)
Organigramme



PROGRAMME D'INFORMATION SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL (IMT)

Organigramme



RÔLES ET RESPONSABILITÉS

1. Groupe de travail de l'IMT

Le groupe de travail de l'IMT se compose de représentants de ministères gouvernementaux et d'organismes qui utilisent l'IMT. Des coprésidents provenant de DRHC et du MEPFPS ont été nommés pour représenter le gouvernement fédéral et la province. Parmi les autres membres, on trouve des représentants du *Saskatchewan Economic and Co-operative Development* (SECD), du *Saskatchewan Labour*, de la *New Careers Corporation*, du *Saskatchewan Institute of Applied Science and Technology* (SIAST), de la *Saskatchewan Labour Force Development Board* (SLFDB), de *Métis Employment and Training of Saskatchewan* (MET), des collèges régionaux et du *Saskatchewan Indian Institute of Technology* (SIIT).

Les coprésidents de l'initiative d'IMT avaient la responsabilité de coordonner, de recommander et d'appuyer des projets d'IMT.

Les membres du groupe de travail étaient chargés de :

- déterminer les lacunes qui revêtaient le plus d'importance aux yeux de leur organisme ou de leurs électeurs en matière d'information;
- proposer des projets qui allaient combler ces lacunes;
- fournir beaucoup de soutien en vue de l'exécution des projets.

2. Sous-groupes de l'IMT

Chaque projet a été supervisé par un comité composé de bénévoles du groupe de travail. Au moins un coprésident faisait partie de chaque sous-groupe pour contribuer à l'orientation des projets. Les sous-groupes se chargeaient des tâches suivantes :

- déterminer les objectifs particuliers du projet;
- établir le mandat assorti des échéanciers nécessaires pour atteindre les objectifs visés;
- si le projet faisait l'objet d'une demande de propositions, passer ces propositions en revue et choisir l'entrepreneur;
- lire les rapports des projets.

3. Personnel de l'IMT et entrepreneurs

Un coordonnateur de projet détaché du MEPFPS a été chargé de superviser l'administration et la gestion de tous les projets d'IMT et de tenir les intervenants au courant des progrès accomplis. Des professionnels et des cabinets d'experts-conseils se sont vu confier, à contrat, divers projets d'IMT. Même si des entrepreneurs ou des membres du groupe de travail géraient les projets, le coordonnateur a tout de même participé à tous ces projets. Le coordonnateur avait un adjoint administratif qu'il partageait avec d'autres personnes. Les coordonnateurs qui avaient de l'expérience préalable du travail auprès de certains intervenants et une bonne connaissance du domaine et des produits courants se sont révélés efficaces.

ANNEXE 3
CADRE D'ÉVALUATION : QUESTIONS

INFORMATION SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

Pertinence	Indicateurs	Méthodes
1. Quel processus a été utilisé pour déterminer à quels besoins socio-économiques allaient répondre le programme d'Information sur le marché du travail (IMT) et les projets spécifiques?	Processus utilisé.	Entrevues auprès de personnes-ressources. Examen de la documentation : - évaluations des besoins.
2. Comment les besoins en matière de mise en valeur de la main-d'œuvre des groupes cibles ont-ils été pris en considération dans la conception du programme d'Information sur le marché du travail?	Participation des groupes cibles à la conception du programme. Conception du programme. Participation des groupes cibles à l'élaboration des projets. Conception des projets. Opinions des groupes cibles.	Entrevues auprès de personnes-ressources. Examen de la documentation : - description du programme; - description des projets.
3. Quels genres d'innovations les projets d'IMT étaient-ils censés tester?	Innovations intégrées aux projets d'IMT.	Entrevues auprès de personnes-ressources. Atelier du groupe de travail. Atelier des coprésidents.
4. Comment le programme d'Information sur le marché du travail permet-il d'améliorer le service à la clientèle par rapport aux programmes existants?	Opinions des employeurs. Opinions des chercheurs d'emploi. Opinion des conseillers. Opinions d'autres intervenants.	Entrevues auprès de personnes-ressources. Atelier du groupe de travail. Atelier des coprésidents. Groupe de discussion des chercheurs d'emploi. Groupe de discussion des conseillers. Groupe de discussion des employeurs. Groupe de discussion du groupe de travail.

Conception et mise en œuvre du programme	Indicateurs	Methodologies
1. Y a-t-il eu des obstacles d'ordre opérationnel, législatif, réglementaire ou juridictionnel qui ont entravé l'atteinte des objectifs du programme? Comment ont-ils été réglés?	Opinions des intervenants.	Entrevues auprès de personnes-ressources. Atelier du groupe de travail de l'IMT. Atelier des coprésidents.
2. Quels sont les points forts et les points faibles de la structure organisationnelle du programme de l'IMT?	Politiques et procédures administratives. Processus de sélection des projets. Structures hiérarchiques. Comités. Rôles et responsabilités des divers intervenants. Communications internes.	Entrevues auprès de personnes-ressources. Examen de la documentation : - politiques et procédures; - plan de travail. Atelier du groupe de travail. Atelier des coprésidents.
3. Comment la collectivité a-t-elle été informée du programme de l'IMT? Les communications externes ont-elles été efficaces?	Communications externes. Opinions des intervenants.	Entrevues auprès de personnes-ressources.
4. Quelles mesures sont prises pour assurer le suivi, le contrôle et l'évaluation des projets? Sont-elles adéquates?	Procédures de suivi et de contrôle en vigueur. Opinions des intervenants.	Entrevues auprès de personnes-ressources. Atelier du groupe de travail.

Réussite du programme	Indicateurs	Méthodologies
1. Quels genres de partenariats ont été élaborés par le biais du programme d'Information sur le marché du travail?	Les succès qu'ont connus les partenariats. Les défis qu'ont dû relever les partenaires. Comment ces défis ont été relevés?	Entrevues auprès de personnes-ressources. Atelier du groupe de travail. Atelier des coprésidents.
2. Comment le programme d'IMT contribue-t-il à améliorer la coordination et la collaboration entre le gouvernement fédéral et la province au chapitre de la mise en valeur de la main-d'oeuvre? Comment cela représente-t-il une amélioration par rapport à la collaboration précédente?	Changements dans le milieu de travail. Comment le programme a réussi à réduire les chevauchements.	Entrevues auprès de personnes-ressources. Atelier du groupe de travail. Atelier des coprésidents.
3. Quels succès le programme a-t-il remportés sur le plan des innovations? Quels défis a-t-on relevés et comment cela s'est-il fait?	Opinions des intervenants.	Entrevues auprès de personnes-ressources. Atelier du groupe de travail. Atelier des coprésidents.
4. Dans quelle mesure les intervenants étaient-ils satisfaits des produits d'IMT?	Opinions des intervenants sur les projets menés à bien.	Entrevues auprès de personnes-ressources. Atelier du groupe de travail. Atelier des coprésidents. Groupe de discussion des chercheurs d'emploi. Groupe de discussion des conseillers. Groupe de discussion des employeurs. Groupe de discussion du groupe de travail.

Réussite du programme	Indicateurs	Méthodologies
5. Le programme d'IMT a-t-il eu les effets escomptés?	Effets sur les décideurs. Effets sur les employeurs. Effets sur les chercheurs d'emploi. Effets sur les conseillers. Effets sur les formateurs. Effets sur d'autres intervenants.	Entrevues auprès de personnes-ressources. Atelier du groupe de travail. Atelier des coprésidents. Groupe de discussion des chercheurs d'emploi. Groupe de discussion des conseillers. Groupe de discussion des employeurs. Groupe de discussion du groupe de travail.
6. Quels ont été les effets imprévus du programme d'IMT?	Effets sur les décideurs. Effets sur les employeurs. Effets sur les chercheurs d'emploi. Effets sur les conseillers. Effets sur les formateurs. Effets sur d'autres intervenants.	Entrevues auprès de personnes-ressources. Atelier du groupe de travail. Atelier des coprésidents. Groupe de discussion des chercheurs d'emploi. Groupe de discussion des conseillers. Groupe de discussion des employeurs. Groupe de discussion du groupe de travail.

Rentabilité du programme		
1. Comment l'affectation des fonds a-t-elle été déterminée? Est-elle appropriée, compte tenu des besoins cernés?	Processus utilisé. Opinions des intervenants.	Entrevues auprès de personnes-ressources.
2. Le modèle d'IMT est-il un moyen rentable d'atteindre les objectifs du programme?	Opinions des intervenants.	Entrevues auprès de personnes-ressources. Examen et analyse des coûts.